

大学院への招待

大学院で学ぶ若き友へ “T君への手紙再び”

柳 川 高 行

Invitation to Graduate Schools

A Second Letter to T-kun, A Young Friend Studying in the Graduate School

Takayuki Yanagawa

目 次

- 1 大学院生活をどのように送ったら良いのだろうか
 - 1-1 二つのミス
 - 1-2 大変な所に来てしまった
 - 1-3 大学院で何をどのように勉強したら良いのか
 - 1-3-1 精読と多読をうまく組合せよう
 - 1-3-2 先生の質問の仕方から学ぼう
 - 1-3-3 分からないと言ったことは後で必ず調べて報告し直そう
 - 1-3-4 今は出来なくても努力することを放棄してはいけない
——ダムに水を貯め続ける努力を続けよう——
 - 1-3-5 アルバイトは可能ならしない方が良い
 - 1-3-6 コンセントレーションとリラクセーションのバランスの良い組み合わせ
 - 1-4 大学院生と恋愛について
- 2 就職浪人の時期をどう過ごしたら良いのだろうか
- 3 就職したらどんな大学教員になったら良いのだろうか
 - 3-1 教育に全力投球しよう
 - 3-2 研究することは当たりまえである
 - 3-3 Good Loser たれ
——運と努力とChallenging Spirit と Prepared Mind——
 - 3-4 12月31日午後10時のキャンパス
- 4 結びに代えて——ドメインとコア・コンピタンスと強靱な精神——

T君、国立H大学大学院商学研究科への進学が決まられたそうで心よりお目出度うと申し上げます。平成7年に本学経営学部へ入学された君に対して、「大学で学ぶ若き友へ“T君への手紙”」を白鷗新聞（9月11日発行）に書き贈ってから早いものでもう4年近くが経ってしまい、改めて月日の経つ早さに驚かされます。T君は学部の4年間に将来大学で教育と研究とに従事する人生を送りたいという「生涯の夢」を掘り当て、その夢の具体化への道を着々と歩み始められましたね。私は27年前に今のあなたと同じような「さあ思いっきり勉強するぞ」という強い向上心と、「大学院の勉強に果たして自分のような学生が追いついていけるのかどうか」という大きな不安とに心を揺さぶり動かされながら大学院の門をくぐりました。年をとることがそれだけで年の若い人よりも人間的成長をするのだとは必ずしも私は思いませんが、30年近い私の経験と狭い範囲ではありますが私の観察してきたことを素材にして、これから大学院生活を送られるT君にとって多少なりとも役に立ちそうないくつかのポイントを手紙にして君に贈らせて頂いて私からのささやかな入学祝いとさせていただきますと存じます。

1 大学院生活をどのように送ったら良いのだろうか

1-1 2つのミス

大学院入学が決まってから入学するまで数ヶ月がありながら、私は卒業論文を提出締切日までに何とか書き上げることに100%注意を奪われていて2つのミスを冒してしまいました。第一のミスは、他大学から進学した身でありながら私はご指導をお願いしようと考えておりました先生（具体的には**藻利重隆先生**という日本の経営学界の重鎮の一人でしたが）の許へ入学前に全くご指導をお願いするという手続きを踏まず、手紙一通差し上げることもなく、4月に大学が始まってから、学部の講義を終了して講師控え室で親子丼を召し上がっていらっしゃる先生に突然「先生のゼミに入れて下さい」とお願いしてしまいました。当時博士課程3年生に在籍しておられた先輩のM

先生（現在藻利先生の講座のみならず研究室も継承された方）は遠く山口から吉祥寺の先生のお宅を訪ねられてゼミナールの指導を懇願されたそうですから私は全く世間知らずの呑気者だったのです。大学院という所は、大学院に入学するというよりも「特定の先生に弟子入りする」という感じが強く、文字通り「入門する」という表現が最も適切な行為でしょう。先生によっては他大学出身者は大学院生として指導しないという方針の方も沢山おられるという事実は入学後に初めて知る程の私は「何も知らない」田舎者でした。

定年まであと3年しかなかった藻利先生は「修士課程だけでもよいから先生のご指導を受けたい」という普通の常識から少しズレていた私と言う人間を「面白い人間」だと思って下さったらしく快よく入ゼミを許して下さいました。私は運よく（後々藻利先生は私をよくゼミに入れて下さったなどその度量の広さに心から感謝するようになりました）ゼミに入ることができましたが、ある先生にご指導を仰ぎたいと考えている場合には、「合格が決まってからできるだけ早いうちに」一度ご挨拶に直接伺がいゼミナールへの参加をお願いしておくべきでしょう。

私はもうひとつ重大なミスをしました。藻利先生のご著書のうちで、入学試験を受けるまでに繰り返し読んだのは『経営学の基礎』と『ドラッカー経営学説の研究』の僅か2冊に過ぎませんでした。もう2冊の著書『労務管理の経営学』と『経営管理総論』は当然入学前までに繰り返し読んでおくべきでしたのに「脳天気」な私は入学までにそれらを読んでおかなければならないということに「全然気が廻りません」でした。ご指導をお願いしようとしている先生の書かれたものは（本に未収載の論文も含めて）読んでおくのは「当然すぎる礼儀」だということを後になってようやく気付いた私は顔から火が出る程恥ずかしい思いをしました。先生のゼミナールでの学生に対するコメントの背後に、そして私の報告に対する先生のコメントの背後にも先生が著書の中で展開された「経営学的分析枠組」が秘んでいる訳ですから、先生から頂く批判のポイントを十分認識する為にも指導教授の本と論文とは大学院入学までにキチンと目を通しておくべきでしょう。

1-2 大変な所に来てしまった

私にとって大学院生生活を一言で述べるならば、「**終わりになき涙と挫折の日々**」以外の何物でもありませんでした。**最初の挫折**は、忘れもしない「経営史特問」という講義で大塚久雄著『株式会社発生史論』を輪読したことに始まりました。藻利ゼミの新入生ということでトップバッターを命じられた私は、自分としてはそこそこの出来だと思い意気揚揚として報告しましたが藤津清治教授の鋭い質問の数々は私の予想を越えたものでした。もう一度報告をやり直すように命じられた私は文字通り必死になって第2章の報告をしました。結果は惨敗でもう一度やり直しをするように言われました。私はその時「**これは大変な所にきてしまった**」と正直そう思いました。

第二、第三の挫折は学部のゼミナールでの体験でした。大学院生は、学部の3年生と4年生のゼミに出席することが藻利ゼミの慣行でした。**3年生のゼミ**はドイツ語の原書（勿論翻訳の無い）を読むことを主内容とするものでしたが、3年生が正確に訳せなかったことは全部私に振られるし、私自身の分担部分もありゼミの時間は全く息が抜けませんでした。自然発生的に3年生と一緒に**予習の為のサブゼミ**が行なわれることとなりましたが、我々の懸命の努力にも拘らず毎回のゼミでは私自身の能力不足（語学力と文の理解力）を身に染みて感じさせられるばかりでした。3年生のゼミテンには、**もうひとつのサブゼミ**が課せられており、博士課程の先輩と私の2人が講師役で藻利先生の著書『経営学の基礎』を輪読するというものでしたが、そこで私は日本語の専門書を読む力さえも博士課程の先輩とは雲泥の差があることに気付かされました。当時の私にとっては同じ大学院生なのに生涯かかっても追いつけないような能力格差に感ぜられました。学部の**4年生のゼミナール**は毎週水曜日の1時から6時頃まで休み時間無しに行なわれました。2人の学生が卒論の途中経過を報告するのですが、途中で藻利先生がどんどん質問をしていき最後に大学院生が「先生のされなかった質問」を必ず1つはしなければなりません。先生がどんどん聞いていって私の聞けそうな質問が段々少なくなっていって毎時間苦しまぎれの質問をしなければならず、

藻利先生の質問を聴きのがしてはいけないし、学生の報告も集中して聴かねばならず、その日は下宿に帰ってボタンキューとなりました。私が今勤務している大学のゼミナールで、レポーター役以外の学生全員にも同時にレポートを提出させ、順不同に質問し発言させているのは、この時の経験から他者の発表を「集中して聴き」、「必ず1つ質問すること」の学習上の価値を身を以って体験しているからです。

最大の挫折は大学院のゼミナールでした。その当時の藻利先生は、かつての「鬼の藻利」から「仏の藻利」になったというのが大学院OBの先輩方の一般的評価でしたが、私の上にいる2人の修士課程の先輩が相次いで中途退学をしていきましたから、まだ十分に現役の鬼でした（これで仏になったと評されたのですからかつてはさぞやキツかったのでしょう）。ゼミナールの報告はまさに「**地獄の責め苦**」のように厳しく、前の日は眠れないし食事も喉も通らなくなり、報告の時は大の男が思わず涙がこぼれそうになるほど過酷な質問責めにあいました。後年大学教員になり様々な研究会や学会で報告し質問を受ける機会が沢山ありましたが、その質問の厳しさは大学院時代に比べれば「**ほほをなでる微風**」のようなものでした。

大学院からそのまま母校の教師となられた大変優秀な先輩が（後に日本経営学会の要職を務められその優秀さは衆目の一致する所でした）「柳川はいつまで大学院にいるつもりなのか、見込みが無いんだから早く辞めればいいのに」と語ったという話が人伝に私の耳に入ってくる位、私は誰の目から見ても「**劣等生そのもの**」でしたが（その先輩が特にイジワルだったのではありません。その先輩は私が40歳の時に数年ぶりで書いた大型スーパーとコンビニの論文を研究会で報告した際に「柳川君は別人のように良くなった」と誉めて下さいましたから、研究者の持つべき能力水準への要求レベルが高く、当時の私が著しく劣っていたに過ぎません）。今はその大変な所で「**研究の修羅場**」をくぐり抜けてきて本当に良かったと心の底から思っています。私はそこで「**本物の研究者**」の研究姿勢と「**本物の教育者**」の教育姿勢を最も近い所で何年にも渡って観察することができました。大学教員を志した私に

とり最大の幸運は、生涯このように生きていこうという「人生の最良のお手本」に出会うことができたことです。それは私の人生を照らし続ける誘導燈のような役割を果たしてくれています。いつの間にか研究者としても教育者としても、理想の旗を下ろし次第にいい加減になり身を持ち崩していく人々が少なからずいる中で、私は掲げたビジョンを決して下ろさない生き方ができていると確信しております。勿論不十分な点は多々残っておりますが、大学の研究者・教育者として私は大手を振って経営学の大道を歩んでいると思っておりますが、そうなれたのは当時は「大変な所に来てしまった」と打ち拉がれましたが、後になって振り返る度に「厳しく鍛えられて本当に良かった」と思える環境の中で勉強できたからだとの底からそう思っています。

1-3 大学院で何をどのように勉強したら良いのか

1-3-1 精読と多読を上手く組み合わせよう

大学院の勉強の主内容は、横文字の本や論文をばんばん読むことと、それ以上の日本語文献を**飢えた狼のように**貪り読むことですから当然適切な「**読書法**」を編み出すことが不可欠な事柄となります。私がその方法を自分なりに体得するのに数年間かかりましたから結局は自分で体得して「**自分なりの方法**」を身につけていくのが遅いようでは実は最短距離だと考えられますが、私の掴み取った大学院生の読書法についてのノウハウめいたものを少し書いてみましょう。

まず十分な「外国語の読書能力」と「国語能力」が読書の前提条件ですが、この能力を全ての大学院生が確実に身に着けていることは意外と少ないので学部時代にこの2つの能力を修得することに全力を傾けておく必要があります。

次に、ゼミナールでの修士論文執筆の為の主要参考文献は、文字通り「一字一句を揺るがせにせず」繰り返し繰り返し「**精読 (intensive reading)**」をしなければなりません。私はある先生から「**紙が破れるまで読め**」と言われた経験があります。そこまではいきませんでしたが私の主要文献のいくつ

かだけは内容を十分理解できたわけではありませんが手垢で真黒くなりました。この精読についてはいくつかのポイントがあります。第一に全巻をざっと「速読」しておいて、書物全体の「論理の流れ」と「全体の文脈」を大雑把に掴んでおいてから精読することです。第二に著者が作り出したキーワードと通常の用法と異なり**著者独特の意味合いを含ませた専門用語**（案外このケースは多いものです）を十二分に理解するよう努めることです。第三に本を読みながら「ひらめいた考え」や「著者に聞いてみたい疑問」は、本の欄外にメモしておくクセを着けることです。今ならポストイットという強力な武器があります。忘れないうちにメモしておいたことから後々大きくふくらむアイデアが生まれることは極めてよく起こることです。第四のポイントは取り組んでいる主要文献は大抵の場合、**既に誰かが論文にしていることが多い**ですから読んで参考にするべきです。予見が与えられると独自の良い研究ができないから、他人の研究は読まずに原著者とだけ対話するというアプローチを勧める研究者もありますが、私は利用可能な参考論文は利用して研究の質を高めた方が良い結果が得られ易いと思います。ただし参考にする場合の不可欠の心構えは、同一の文献を使っても「**自分ならどう違ったことが言えるのか**」という態度を堅持することです。私は今でも本や論文を読んだり学会報告を聞く度に「私ならどう違ったふうに見える（話せる）だろうか」と反射的に考えるようになりました。精読は選りすぐった少数の本や論文のみに限定して行なわれるべきですから読むべき本の「選別眼」を体験的に身に付けていくことが肝要です。

本や論文をもりもり読みこなしていく為には「速読（fast reading）」が必要不可欠ですが、速読にもいくつかのポイントがあります。第一に精読している本や論文の中で取り上げられている参考文献は、該当箇所だけを熟読するという「**ピン・ポイント読書**」で十分で、間違っても全体を読んで厳密かつ精確な読み方をしようなどという望みは持たないことです。第二に各先生は実に多くの参考文献を教えて下さいますが、その全て読むことは不可能です。なぜなら推薦される先生方は何人もいるのに読むのは私1人で、しか

も読書のスピードは新幹線と自転車位最初は違っているのが普通だからです。最も自分にとり**重要な科目1つと、最も信頼している先生の勤める本**だけにまず的を絞ることが大事です。第三に自分の専攻分野について内外の多くの研究者が論文や本を書いています、実はその中の精々10人位の**キー・リサーチャー**のペーパー以外は流し読みで十分なのが実情です。出来の悪いペーパーを読むことは、「こんな低レベルの研究があるのか」と元氣付けてくれる効用（こういうペーパーを私はリポビタン・ペーパーと名付けています。）はありますが、知的刺激を受けることは皆無でしょう。キー・リサーチャーの論文は過去に遡って全部読んでおくとうまいでしょう。第四に速読する場合には、summary と**結論部分**或いは**最終章**を先に読んでから、よく分からない箇所は stop to think することなく読みとばしていくことが大事なポイントです。本論と余り重要な関りのない細部には抱泥しないことです。

何を精読し、どこまで時間を投入し、何を速読の対象にし、どこまでアタックしたらケリを付けるのかのトータルバランスをとっていくことが大事なことだと私は思います。

1-3-2 先生の質問の仕方から学ぼう

私は指導教授の大学院の講義とゼミナールと学部の3年と4年の2つのゼミに加え学部の講義にも、つまり先生の全ての科目に出席致しました。先にも述べましたように藻利先生のゼミは学部も大学院もそれは「厳しい」もので、先生の矢継ぎ早の鋭い質問にどのレポーターも「満身創痍」でズタズタボロボロになり私もその例外ではなく再三手厳しい指導を受けました。ただ私はこの厳しく仮借なき質問と批判の嵐を浴びながら、次の**3つの狙い**がこの指導法にはあるのだということにおぼろげに気付くようになりました。

第一に、学部学生と大学院生の報告に対する質問と批判は、私達の思考の中から十分に理解している部分とよく分っていない**理解と思考の不十分な部分**とを峻別していく作業であったということです。何が分っていて何が分からないかを知ることこそが「知る」ということだと**孔子さん**も言っていますが、

分らない箇所を今後思考によって追いつめていけば研究は必ず進歩するはず
です。十分に良く分ったことのみを論文にして発表していくことが学問研究
の基本的姿勢であることを藻利先生は私達に自己の失敗を通して心に刻み付
けて下さったのです。

第二に先生がゼミナールと大学院の講義と本の輪読とで私達に教え伝えて
おきたいと考えられたことは、本を書いた**著者との「知的格闘方法」**の体得
の仕方とノウハウを伝授されたかったのだと私は思います。私達が大学院修
了後「**研究者**」として一人立ちできる為には、様々な研究者との知的格闘を
通して自己のオリジナルな見解を鍛え上げていくことが必要不可欠なこと
ですが、知的格闘が殆どできずある著名な研究者の「僕（しもべ）」や「使
徒」のような研究者が存外多いものです。どうか intellectual fighting の
作法を大学院時代にしっかりと身に付けて下さい。私の研究者としての最大
の資源は、このようにして身に着いた知的ゲームの戦い方です。

第三に、先生のゼミナール指導法は、私達大学院生が将来大学教員になっ
た時に学部学生や大学院生をどう指導していったら良いのかを on the job
で指導するものだということです。「**良き教師**」になる為の**トレーニング**を
藻利先生はそうとはおっしゃることなく私達にして下さいました。私のゼミ
ナールの指導の仕方と、99年4月から始まる大学院での研究指導の仕方は、
藻利先生が身を以って教えて下さったことの「**柳川流実践**」に他なりません。
私が今曲がりなりにも教育という仕事をどうにか勤められているのもその原
点は大学院時代にあると確信しています。

指導教授がT君の報告に対して質問して下さいその仕方こそが「**思考の
型**」を示してくれています。忘れないよう必ずメモを取っておいて家に帰っ
てから素早く確実に記録しておくことをクセにしましょう。

1-3-3 分からないと言ったことは後で必ず調べて報告し直そう

指導教授の前で修士論文の途中報告を行なった場合、途中で先生から様々
な質問が出されますが、即答できることは比較的少ないと思います。「もう

一度よく考えてみます」と答えておけばその場の追究からは一応逃れることができますが、大事なことはその後のフォローです。大学院生時代の私は正直に言うところのフォローが不十分であったと後になって大変悔みました。指導教授から頂いた「宿題」は、**報告後必ずもう一度考え直して**、先生の研究室に同って自分の再解答の適否を確認しておくべきでしょう。

全ての授業でそうすることは不可能ですが、指導教授の指導に対しては「**誠心誠意**」応えるべく最善を尽くさなくてはなりません。それは「**弟子としての当然の努め**」でありましょう。

1-3-4 今は出来なくとも努力することを放棄してはいけない

——ダムに水を貯め続ける努力を続けよう——

私の大学院生活は、地方で少々勉強好きな学生がいざ入学してみたら途方もない秀才の集団に紛れ込んでカルチャーショックを受け続けたような日々でした（特に入学当初はそうでした）。「**努力は才能に勝る**」ということを信条としていた私は、どんなに努力してもかなわない才能が世の中にはあるのだという事実の前に圧倒される思いでした。

私達の将来研究者になる為の努力というのは、言ってみれば**大きなダムに水を少しずつ注ぎ込む作業**に大変よく似ていると私は思います。才能溢れるように見える人達は、ダムに水を注ぎ込む水道管が私の水道管よりはるかに水量が豊富なのです。でも私にとっても努力を続けていればダムに水は少しずつ確実に貯まっていくのです。他の人が1回読んで分かることがもし自分にはできないとすれば、2回読めばよい。もし2回で分からなければ3回、4回と読めばよいのです。ダムに注ぎ込む水量の少ない者は「**時間を何倍かければよい**」のです。もし自分の能力が他の大学院生より劣っていると感じたならば、努力を何倍かすれば必ず自分にもできるようになります。研究という知的スポーツは、「**努力し続けることができる**」という才能が勝負を決めるのです。

私は藻利先生から「大きな坊や」とからかわれ、カバンに資料や本を一杯

に詰め込んで持ち歩いていた私に対し「(余り出来がよくないから) もう一つカバンを持って歩きなさい」ともからかわれたりしながらも、私は藻利先生が私を「嫌いになったり」、「見放そう」と思われなかったのは、私が「最後の弟子」で「末っ子は3文安い」ということがひとつの理由だと考えられますが、最大の理由は「出来ないながらも」、私が一生懸命に努力していることを評価して下さったのだと私は思っています。私は藻利門下では劣等生の最たる者ですが、先生には先輩達に負けなくらい誠実なご指導を受けたとそう確信しております。

1日必死で努力すればダムの水は確実に増えます。才能が無いなど思い込むことなく努力を放棄することなく研究に邁進して下さい。

1-3-5 アルバイトは可能ならしない方が良い

私は父親の反対（税理士をしていた父は私に跡を継いで欲しいという希望を強くもっていました）を押し切って大学院に進学しましたのでアルバイトは「やらなければならないこと」でした。月額23,000円の奨学金を貰っておりましたがそれでは足りずに2件のアルバイトをしなければなりませんでした。夜中に町中に「家庭教師のアルバイト致します」というビラを50枚位貼って廻り、銀行の伝言板に「家庭教師致します」という広告を出して2つのアルバイト先を見付けました。

アルバイトそのものは大学生時代からずっとやってきましたので苦労は全くありませんでしたが、**時間を奪われる**ことは正直言って大変つらいことでした。もう少し十分な予習をして授業やゼミに臨みたいという思いは大学院時代の私にいつも付きまとっていた思いでした。私は全く質素な生活をしておりました。230円のモツ煮込み定食とインスタントラーメンとお湯をかけたマッシュポテトが私の常食でした。肉も月1～2回1番安いマトン（100g 33円位）を食べる程度でした。お腹一杯食べたくないと当時国分寺にあった「ホワイト餃子」（早稲田出身の脱サラの経営者だというウワサでした）にJRに乗って出かけて行き1個10円のギョーザを50個位食べました。それで

も必要な本を買う為にアルバイトは不可欠でした。当時は古本屋を廻り少しでも安い本を捜すのに懸命でした。当時の夢は、美味しいステーキをお腹一杯食べてみたいということと、財布の中身を気にすること無く欲しいと思った本を全部買いたいというものでした。

アルバイトをしないで済むならアルバイトをせずに、お金に替えなかった時間を勉強の為に投資すべきだと私は思います。その時間は将来何倍、何10倍もお金になって戻ってくる「未来の為に費用」なのです。そのような経験から私は、大学教員になってから非常勤講師も含めてアルバイトは義理があってもどうしても断れない場合を除けば全てお断りしてきました。今ある公立大学で非常勤講師として4ヶ月だけ交換留学生に対する英語による講義を行っていますが、これも図書館を利用させて頂くコストだと考えています。若い頃は給料が少ないのは当たり前ですから、私も研究の為に費用を捻り出すのに大変苦労しましたし学会へ参加する交通費にも事欠く始末でしたが、歯を喰いしばってアルバイトは我慢して勉強時間を確保してきました。46歳を過ぎた頃から外部での単発とシリーズの講演依頼を沢山頂くようになりまして、「未来の為に費用」の回収期に入っています。

大学院生時代は「理想は高く、生活は簡素に」というライフスタイルが望ましいのではないのでしょうか。

1-3-6 コンセントレーションとリラクゼーションのバランス良い組み合わせ

大学院という所は文字通り「勉強漬け」の日々が当然で、私の大学院生活は数年間大学院と下宿を毎日毎日往復する日々であり、中世の「修道院」生活はこんな感じなのかなと思うような日々でありました。1日1科目位しか大学院の授業はありませんが全て数人のゼミナール形式で、指導教授の学部でゼミに3つ参加していることを加えると「ゼミナールの波状攻撃の日々」で心休まる日はありませんでした。当時も今も頭の回転が鈍く人より理解するスピードの遅い私は日曜日も休まずに勉強しましたが、それは今思うと決して能率的とは言えない方法でした。

50歳を目前にした私は今では大学院生時代の80%程度の学習量しかありませんが**能率は10倍以上高い**と思います。その第一の理由は、私が就職後22年目を迎え、その間にコツコツと学習した事柄が私の大きな知的インフラストラクチャーを形成してくれていて、情報処理のスピードが飛躍的に高まり情報解析の精確さも随分と増大しているという意味で「**情報の decoding**」が巧みになったからです。同時に論文を書くスピードと講義用台本を書くスピードも著しく高まり「**情報の encoding**」が巧みになったからです。そのようにして「**知的情報生産の core competence**」が私の中に形成蓄積されたからです。

知的生産性が上昇した第二の理由は、勉強への「**強い持続的集中力 (strong continuous concentration)**」が身についたことと、研ぎ澄まされ緊張しきった神経を「**上手に弛緩させる (enough relaxation)**」ことが共に巧みになったからです。私は40歳を過ぎてから夜型から「朝型」に180度転換し、朝4:00頃に起きて子供が目覚めます8:00頃までの4時間が私の貴重な原稿執筆時間でした。その間は始める前の一杯のコーヒー以外全く休むこと無くぶっ続けで仕事に集中できます。朝食をとってから昼過ぎまで新聞を読み、新聞を切り抜き、本や論文を4時間位読むとその日の私の仕事は終わります（大学の講義のある日は1日4時間位講義の準備をする以外原稿執筆は原則しません）。論文執筆や本や論文を読むことは途中でであっても8時間仕事をしたら打ち切ります。どんなに筆が進み、調子が出てきても途中で止めることにしています。ひとつの研究は「短距離競争」ではありませんから毎日同じ分量の勉強を3～4年単位で続けていくことが必要なのです。長時間コンスタントに走り続けていくマラソンレースでは、毎日一定量を着実にこなしていくことが肝要なことだと私は考えていますので、**1日8時間主義**を貫いています。

残りの時間私はできる限り**努力して遊ぶ**ことにしています。子供と一緒にTVのアニメーション番組を見たり、小説やマンガを読み高ぶった神経を鎮めるように心がけています。研究とは全く別なことに神経を集中させ、何か

別のことに熱中することが休息することに加え必要不可欠なことを私は体験的に気が付きました。無趣味な私は家から徒歩1分のパチンコ屋さんに行ってパチンコに興じることが「必修科目」となっています。取り止めの無いことをあれこれ考えたりしますが、次に同じ記号が3つそろうだろうか、大当たりするだろうか「胸をワクワクさせている」と、「頭の中が空っぽの状態」になり緊張し高ぶった神経が落ち着きます。実は夢中になって原稿を書いた日は「知恵熱」がでて興奮してよく眠れなくなることがありますから、自分なりの「就眠儀式」を編み出しておくべきです。研究を続けていくということは毎日あることがらを「こうでもない、ああでもない」と「繰り返してアタックし続けること」以外の何物でもありませんから、**必ず胃をやられます**。大学院生時代の私は度々神経性胃炎に悩まされたものでした。良く眠れるように寝る前にアルコール飲料を飲む方々もありますが、アルコールは次第に強くしていかないと効果が現れにくくなります。大学教員の中には「アル中」予備軍が結構いますが、それは一種の**職業病**に近いと言えます。アルコールは健康の面からも経済的な面からもそして家族と周囲の迷惑の面からも適切なリラクセーション方法ではないと私は思っています。酒が入らないと本音で話ができないというタイプの方々とは私はお近づきになることを遠慮しています。

大学院時代は週6日勉強漬け、1日の完全休養というスタイルで、集中と弛緩の絶妙なバランスをとることが良いと思います。一言念の為申し添えますが、精神の激しい集中の無い大学院生活を送るようでは決して一人前の研究者にも教育者にもなることはできません。「**優雅な大学院生活**」などというのは間違って大学院に進学した人のものであり、「**泥臭い努力の日々**」こそが明日へとつながる大学院生活なのです。

1-4 大学院生と恋愛について

大学院生は恋愛に対してどのようなスタンスで臨むべきかについては、正解はひとつではなく**個人差が大きい**と思います。

恋愛することが2人の将来に対する強い責任感を生み出し研究活動への強いモチベーションが与えられる場合には、恋愛はプラスの働きをすると思います。しかしながら恋愛は相手に対する「配慮（consideration）」と「心配り（care）」とを必要としていますので大変なエネルギーを必要としていますから、「心のエネルギー」に余裕（slack）が十分にあることと、「心の切り換え」が上手くできることが恋愛と学習との両立を可能にする条件かもしれませんね。

人生には「この人と出会うことは天の配剤だ」と感じられる一瞬の時が存在するのではないかと私は思います。この人と共に人生を歩みたいと思える人ともし大学院生時代に出会ってしまったら、私は是非お付き合いをし場合によっては学生結婚しても良いと思います。本当に愛し合える人と出会ったのなら決して躊躇すること無く結婚を前提に付き合うことを選んで欲しいと思います。そのせいで論文の完成が1年位遅れても長い人生では大した問題ではありません。良い論文を書こうというエネルギーが体中に満ち溢れてくれば、結果は自ずと付いて来ると思われます。私の友人の中にも学生結婚して学者として大成された、榊原清則先生（慶応義塾大学総合政策学部教授）と森崎初男先生（関東学院大学経済学部教授）がおられます。現在大学のビジネス開発研究所の特別研究室で殆ど毎日机を並べて一緒に勉強している山田徳彦専任講師も学生結婚ですが立派な若手研究者に育ちつつあります。深くかつ変わらぬ愛情とは研究していくこと、そして生きていくことを根底から支えるエネルギーになると私は信じて疑わないものです。苦労は勿論沢山あるでしょうが、後年二人で「あんな時代もあったねと きっと笑って話せる」（中島みゆき「時代」）日々を共有できることはささやかですが確固とした幸せではないでしょうか。

2 就職浪人の時期をどう過ごしたら良いのだろうか

私自身が大学院を出た当時は決して就職状況が良かった訳ではありません

でした。指導教授が紹介して下さったある4年制私立大学の就職口を面接試験で評価が悪く（それは相手のせいというよりは是非柳川が欲しいと思って頂けるような魅力を私が欠いていたからだと思われます）失敗してしまい「学習塾」で中学生を教えることで現在の勤務先に文字通り「拾って頂く」までの間の糊口を凌いでおりました。昔からの私のクセで「**日本一の塾講師になろう**」という今思えば決して利口とは言えない目標を掲げて「授業用ノート」を一生懸命に作りました。その間の経験だけで短編小説が2つか3つ書けそうな程様々なことができました。

大学院を終了して**即座に大学に職を得る**ことができるケースは今後も**例外的ケース**でしょうからT君もその時のことを予め想定して対処法を考えておく方が良く私は思いますが、ここでは次の一点だけに留めておいて、将来そのような事態に直面しそうなになったら私にご連絡下さい。一緒にどうしたら良いかを考えましょう。

私は当時東京ディズニーランドでその後有名になる浦安の町の前を流れる江戸川の対岸の東京都江戸川区葛西の古い木造アパートに住んでおりました。山本周五郎の『青べか物語』の舞台となった江戸川沿いを沖に向かい私は時々何時間も散歩しました。その時私の胸に去来していた思いは、「いつか大学の教壇に立てる日が来たらこの**無念な想いの有りったけ**をぶっつけて教育と研究をやろう」という思いでした。チャンスが得られないでいた私は、今そのチャンスを幸運にも手にしているどの若い大学教員にも負けないエネルギーを注ぎ込むから、「神よ、私にチャンスを与え給え」とよく祈りました。恩師の藻利先生が定年退職後に移られた中央大学商学部の大学院ゼミに潜りで出席させて頂いて学問から離れないように努力しました。

目先の生活に追われることなく、いつゴールにつけるのか見通しゼロの中で、**教育と研究への情熱を失うことなく**、コツコツと論文を書きつづけることは決して生易しいことではありませんが、もしそうなっても崩れ去らぬよう歯を食いしばって**あなたの夢を諦めないで欲しい**と私は希っています。

3 就職したらどんな大学教員になったら良いのだろうか

T君も困難の丘を雄々しく乗り越え晴れて私達の仲間となる日が遠からず来ることを私は確信しております。以下の文章は、君が大学に就職が決まったらもう一度じっくりと読んで欲しいと思います。少し早いかもしれませんが、大学院での生活の心構えにいささかなりともヒントになれば大層嬉しく存じます。

3-1 教育に全力投球しよう

T君は大学院では「どうやって独創的な研究論文を書いたらよいのか」ということを指導教授の元に弟子入りして数年間に渡ってコーチングを受け on the job で必死になって身に着ける努力をされることと思います。ですから大学院では excellent researcher になる為の intensive training は受けられますが（中にはまともな指導をしない方も少なからずおられますがここではそのことには立ち入らないことにしましょう）excellent professor になる為の系統立った制度的トレーニングは全くされません。私達大学教師は、初めて大学教員になったその日から「学生を教育する」という全くと言っていい程準備してこなかった活動を仕事として行なわなければなりません。文字通り見よう見真似で試行錯誤を繰り返していかななくてはならない**教育の素人**、それがスタート時の大学教員の偽らざる姿だと私は思います。

大学院生時代から研究以外に心を傾ける心理的かつ時間的余裕があると同時に将来良い教師になる為に今から準備しておこうという例外的な大学院生を除けば、大多数の大学院生にとっては、大学生に対して教育するという「初めての経験」に**殆んど何の準備も無し**に立ち向かわねばならないこととなります。しかも大学教員にとり昇進の決定や社会的（学会内）評価は研究業績のみによって行なわれるのが常ですから、どうしても教育は、「できればやらないで済ませたい」、「研究より重要ではない」、「余計事」という考え方が大学には、明確に言葉にされることは少ないですが充満しています。そ

のような大学院生が初めて教壇に立つ場合、私の狭い経験に照らしてみても大別して3つのタイプに分かれると思います。第1のタイプは、自分が大学及び大学院で学んだことを若干の修正は加えますがほぼそのまま繰り返すタイプで、私はこれを「プレイバック型」と名付けています。第2のタイプは他の大学教員（外国人の場合もある）が書いた「教科書」に沿って授業を進める人で、私はこれを「マニュアル型」と名付けています。教科書を用いる場合にも2通りあって、実によく教科書の内容を読みこんでいて自家菜籠中のものとして上手に「教科書で」教える良き teacher（professor ではありませんが）は例外的なケースで、大抵は「教科書を」分かり易くかみくだく努力もせずに紹介する「教科書紹介者」のことが多いのです。他人の書いた教科書を用いても分かり易い良い講義ができないことはありませんが、その為には時間を十分かけて教科書の分かりにくい所や説明の飛躍した部分を丁寧に説明できるように準備することが必要不可欠です。このタイプの極端な教員には頻繁にビデオだけを流すことで授業したことになったり、研究時間が惜しいからといって講義を30分近く遅れて始めたりという驚くべき教員がいます。大変な努力が必要ですが講義用ノートのアウトソーシングだけは止めて私はT君に是非次の第3のタイプの教員に育てて欲しいと思います。中島ゆきの「世情」という歌に「世の中はいつも変わっているから 頑固者だけが悲しい思いをする」という歌詞がありますが、こと人を育てる教育活動に携わる者には「素直な頑固者」であって欲しいと思います。目の前の学生に本当によく分かりかつ社会に出ていって学習しておいて本当に良かったと思えるような講義をするという目標を高く掲げその教育目標をより良く達成することに役立つ方法は貪欲に他の人から学んでいって欲しいと私は大学に籍を置いていて痛切にそう感じます。学生の中には「分かってくれない人々」や「感謝知らず」も沢山いますが、私達の教育姿勢に「共感の視線」を送ってくれる学生も少なからずいてくれるのです。どんなに不十分であっても自分の手で書き下ろした「講義用ノート」を準備する努力を重ねていく「手作り型」大学教師にT君も是非育てて欲しいと思います。私自身何の秀れた点

もない凡庸な経営学専攻者に過ぎませんが、ゼミナールで輪読するテキスト類を除けば、年間120回分の講義は全て自分で書いた講義ノートで行なっています。そんなことに時間をとられるなら研究をした方がはるかに大学教員にとってメリットが大きいことは全く否定できませんが、給料の大半と研究にかかる費用と設備とが学生の払う授業料に依存している私立大学に於ては（国立大学に於いても本質は変わらないと思いますが）「**学生の犠牲の上に**」展開された研究などはそれがどんなに沢山の引用文献がきらびやかに羅列されていて博覧強記かつ博引傍証の論文であろうとも私は「**ゴミ箱**」に**放り込みます**。学生にきちんとした講義をすること無く、「社会的責任」や「環境適応」を語る経営学者や「基本的人権」や「取締役の責任」を語る法律学者の研究など他の人がどう評価するかに関わらず私は**全く評価しません**。T君も「研究至上主義」と「教育軽視主義」とが共存するという大学の「**悪しき組織文化**」に染まることなく、学生に手間ひまをかけて教育して欲しいと思います。

21世紀の日本の大学には「**教育革命**」が必ず起きると私は思います（天野郁夫著、『大学に教育革命を』、1997年、有信堂高文社を参照して下さい）。学生に対して「良質の講義ができる」ことがどの大学教員にとっても必要不可欠な時代が近い将来必ず来ます。「**学生による授業評価**」もかなりの大学で導入されると思われています。社会人の人々も大学の教室に増えてくると思います。外部の方々に講演する機会も自然と増えていくと思われれます。学会での同業者からの評価（この頃はかなり甘めになっていますが）にだけ耐えれば良かった時代はもう過去のものとなりつつあります。**学生の評価と社会からの厳しい評価に耐えうる教師に育って欲しい**とT君に期待しています。どのようにして良い教師に自分を育てていったら良いのかについての詳しい私のアドヴァイスについては、私の講演「ラーニング・メークス・ユア・フューチャー——教育を志す若き友へ——」（『白鷗大学論集』、第12巻第1号、275－348ページ）をお送りしますので参照して下さい。

この講演の中では触れていませんが、私は大学院生時代に藻利先生の学部

の授業（ゼミナール以外に毎年1科目開講されていました）を一番前で受講させて頂きました。90分から100分の講義の内容は実に密度の濃いもので、時間中手を動かし続けて毎時間10ページ位ノートを取りました（私は周囲の人から速記をやっているのですかと言われる位読みにくい字で暗号のようなノートをとりました）。その時私は先生が黒板に板書されている隙を狙って先生の講義ノートを何度か盗み見しました。決して誉められた行為ではありませんが、どんなノートを作るとこれほど素晴らしい講義ができるのかを私はどうしても知りたかったのです。藻利先生の講義は、教科書を全く使わずご自分の書かれた論文の抜刷りを使って行なわれました。私はそのような講義のスタイルに羨望の眼差しを向けていたに違いありません。講義の内容こそ違いますが、就職後の私の講義スタイルは藻利先生のスタイルの柳川流のアレンジです。そのことのみをとっても私は藻利先生の紛れも無い「弟子」なのです。

自分のオリジナルな経営学的ストーリーのみによって講義をしようという私の講義目標は、実に「途方もない夢」だったと今はそう冷静に振り返ることができますが、教壇に立ち始めてからの数年間は「熱病にかかったかのように」講義ノート作りに熱中致しました。研究室には、鍋と包丁とまな板、電熱器がありよくラーメンを煮て夜食を摂ったものです。毛布とヒゲ剃りと洗面用具もありよく研究室で徹夜しては翌日の講義にそのまま突入したものです。若くて体力があり無我夢中で授業に取り組んでいた当時の私は、力不足の青二才に過ぎませんでしたが、今でも当時の自分のことが大変愛しくて抱きしめたくります。そのような思い出の詰まった日々を送ることが今の私を生んでくれたのだとそう思っています。

教育というとT君は専門科目の教育のことしか今は思い付かないかもしれませんが、実は、教育とはそもそも「人間教育」なのだということを忘れないで欲しいと思います。人間教育というと、自分も発展途上人でまだまだ不十分な人間だから人間教育などではできないと言う大学教師が時々いますが、これはおかしい。親にしる教師にしる完璧な人間では誰もありえないけれど、

自分の子供や学生に自分達の能力の及ぶかぎり教育しようとしなければ、「勝手に1人で考えて大きくなれ」という**驚くべき放任主義**がはびこってしまうと思います。不完全であっても懸命に教育し、未来を生きる若い人達の**水先案内人**の役割を担おうとしない人々は教育現場から去るべきだと私は思います。T君、君が若い目の前の学生達が専門的に成長することのみならず、人間的成長をしていくことに是非手を貸してあげてください。

3-2 研究することは当たりまえである

大学に就職すると、「**研究室**」という個室が与えられます。一般の会社においては、それは大企業でも同じことですが、個室を与えられるのは役員クラスの上級管理職だけです。大学内部にいとそんなことは当たり前のような気がしますが世間の一般的常識からすれば「**驚くべき特権**」だということをよく認識しておくことが肝要です。冷暖房完備の個室を24時間年中無休で利用することが許されているのですから、私はこの特権をフルに利用して研究室を120%活用しています。研究室という名称から明らかなように、そこでは教材研究と論文執筆と研究を巡るディスカッションが行なわれる部屋であり、雑談や休憩や昼寝だけをする部屋ではありません。

さらに大学教員には毎月の給料以外に「**研究費**」が年当たり数10万円支給されるのが普通です。この他に図書館に対し**図書購入希望**を出せば何10冊かの本も購入してもらえます。図書館の大量の本や雑誌も自由に借り出すことができます。自分の大学に無い研究紀要類も図書館に頼めばコピーを取り寄せてもらえます。**コピー機**も必要な文献資料をコピーするのに自由に使えます。このように大学は、私達の研究を十分にバックアップしてくれる物理的資源と経済的資源とを供給してくれます。私達には自由に使える「**研究資源 (research resource)**」が潤沢に準備されています。歴史と伝統ある大規模大学の図書館と比べれば勿論不十分ですが人的ネットワークを利用すれば必要な文献資料を集めることは決して難しくはありません。

アメリカの超優良企業にスリーエム（3M）という会社があって、毎年新

製品の割合を30%以上に維持し続けることを企業ミッションとしている会社であり、新製品開発が下から自発的に生まれてくる為の色々な組織的仕組みを持っている会社ですが、その仕組みの中に「15%ルール」と「密造」といわれるものがあります。15%ルールとは勤務時間の内15%は新製品開発のために自由に使ってよろしいというルールで、その自由時間内に会社の実験設備を自由に使って新製品開発を行なってよい、或いは行なうことを奨励する制度が「密造 (bootlegging)」と3M社内では呼ばれています。3Mの制度は大学の仕組みと大変よく似ていると私は思います。私の大学でも就業規則では週4日出勤日となっていますが、その内1日は自宅研修日に当ててよろしいという慣行になっています。私はこれを「25%ルール」と名付けています。実際は長い夏休み、冬休み、春休みがありますから50%ルールというほうがより適切かもしれませんね。

これまで書いてきたことからお分かり頂けたと思いますが、大学教員には研究活動の為の個室、文献・資料、コピー機、研究費そして潤沢な研究時間が保証されていますから、本人の意欲と努力さえそれらに加われれば研究成果は「自然と生じてくる」はずなのですが現実はそのようではありません。文部省調査によれば、日本の大学、短大の全専任教員の実に60%が過去5年以内に「研究論文（知的エッセーや教科書は含みません）」を書いていない「**休眠学者 (sleeping researcher)**」であります。55歳を超えた大学教員に命を削るような純粋な研究論文を書けというのは多少酷な要求だと私は思います。問題は40代以下の中堅・若年の教員達の研究行動にあります。私は現在の大学（就職時は女子短大）に就職が決まった時に藻利先生から次のように言われたことをその後の自分を律する規矩として生きてきました。「地方の大学に就職する研究者の中には40歳を過ぎると全く研究を止めてしまう人が意外と多いものだが、柳川君は**40歳過ぎても論文を書き続けるんだよ。**」という言葉はいつも私の傍らにありました。現在88歳になられる藻利先生を囲む勉強会「藻友ゼミナール研究会」は今でも年3回開いていて、70歳近い先輩も研究報告をされるのですが、出席する度に身の引き締まるような緊張感

を覚え、私も報告する度に学会以上の厳しい質問の嵐を受けます。残念ながら地方の大学（国公立も含めて）では全ての教員が一国一城の主となり同じ領域の研究者同士の研究上のプレッシャーも無く、殆んどの人々が安易な途に流れ易いのが世の常であるということもそれに加わり、「研究者、皆でサボれば怖くない」という「若年寄り互助会」というインフォーマル組織が形成され易いと思われます。もうひとつ若手大学教員が気を付けなければいけないことは、**研究業績の安易な水増し**に走ることです。研究をしていることをpretendする方法の第1は沢山の人が集まって**翻訳**をすることです。翻訳それ自体が大変な作業であることは事実ですが、それは外国人の研究成果を日本語に移し変える作業でありそれ以上でも以下でもなく、それは「勉強」であって「研究」とは全く言えません。第二の方法は、外国人研究者（場合によっては日本人の研究者）の著作の**学説研究**をすることですが、それは、独創的な新解釈や日本の企業に即して改善するというものを除けば、「学説の部分的紹介」に過ぎず研究とは言えません。そのような学説を勉強し、要点をノートにまとめることは研究者にとっては「当たり前の勉強」であって「**学習ノート**」は「研究」ではありません。これは時間と少々の語学力があれば難しいことではありません。研究したのは本を書いた著者であり論文もどきを書いた人ではないからです。他人の努力の結晶にfree ridingすることは厳に慎むべきでしょう。一言だけ注意しておきたいと思います。経営学説の勉強全てが研究ではないと私は言おうとしているものではありません。私の恩師の藻利先生は卓越した学説研究者です。先生が凡庸な学説紹介者と決定的に違うのは、ある学説に固有のキーワードに「**藻利的解釈**」が施こされ、それらを部品として学説の全体像が新たに作り直されていて、私達の学説理解とは画絶した「**藻利的学説解釈**」が展開されることです。もう1人の恩師である平田光弘先生のゲーテンベルクの学説研究は、ゲーテンベルクの卒論を書いていた大学4年生の私が読んだ全てのゲーテンベルクの学説研究の中で卓越したものでした。私が言いたいことは、**二流、三流の学説解釈**は、「**学習レポート**」であって言葉の真の意味に於ける「研究」とは程遠いとい

うことです。研究を pretend する第3の方法は、数人以上（時には10人近く）の大学を異にする人々で「教科書」を書くことです。日本には良い教科書が極めて少なく、通説を寄せ集めたような「パッチワーク」か、教科書としても研究書としても中途半端な「出来そこない」が過半数を占めるとわれます。多人数でパッチワーク作業をすれば実に安易に本はできます。そのような本の「分担執筆」は「共著」とは言えないし、研究業績（教育業績ではあっても）とは決して言えません。良い教科書とは、よく準備した講義を繰り返し、その経験のエキスを注ぎ込んだオリジナリティーの高いものであるべきだと私は考えています。そしてそのような教科書のみが研究に匹敵する業績となりうるのです。Pretending research の第4の方法は、沢山の人が集まって安直な専門用語辞典を作ることです。辞典は一般的通説を「解説」するものであって、オリジナルな見解を「書き著す」ものではありません。かつて雑誌『暮しの手帖』が国語辞典の編集を痛烈に批判して小型の辞典は「大辞典」を親ガメとする子ガメであるとして、その安易な作成に警鐘を鳴らしたことがあります（この後に出版された三省堂の『新明解国語辞典』の「親がめ」という項目の説明には思わず笑ってしまいます）。研究を pretend する第五の方法は、論文もどきを論文と偽って発表することです。大学の研究紀要は原則レフリー制度がない「同人誌的性格」のものなので、論文か研究ノート、資料のいずれなのかは執筆者本人の自己申告に委ねられています。この制度を悪用して（moral hazard）他人の研究の安易なパッチワークや、脚注や文献での引用ページを明示しない知的誠実さを欠いた紛（まが）い物が紛れ込む高い可能性が存在しています。そのような研究（？）成果を臆面も無く公表する人々は、自分がいかにいいかげんな大学教員であるのかを満天下に晒しているわけですから他人の私があれこれ言うことではありませんが、T君はどうぞこのような恥知らずのえせ研究者にだけはならないで下さい。私が言いたいことは、せめて40代半ばまではきちんとした講義ができるように教材研究に学習エネルギーの半分を注ぎ、本格的な研究にもう半分を注いで欲しいということです。

T君、君もそのような中々抗し難い誘惑にからめとられることなく（これは組織の中で少数グループに所属するか、場合によると孤立することも覚悟しなければなりません）、sleeping researcher ならぬ、awaking researcher になるべく、また pretending researcher ならぬ genuine researcher たるべく、research fund robber ならぬ research fund user たるべく、そしてどうしても義理がある場合を除いて「筆を惜しむ」姿勢を貫いて、40歳過ぎてからも「現役研究者」であり続けて下さい。組織の中に「孤立無援」の戦いの様相が万が一生じたような場合には、いつでもご連絡下さい。最優先して時間を作りT君と一緒にご飯でも食べましょう。私の大好きな作家、山本周五郎さんに「人生は心急ぐ旅ではない」という言葉があります。10年間コツコツと努力を続けてみてごらん下さい。自分でも信じられない位大きく成長できるはずですよ。何も焦って「紛（まが）い物論文」を書くことはありませんし、「安易な金儲け」に走る必要はありません。周囲の人々は（そして学生でさえも）気が付かないような顔をしています。長年の間に化けの皮は剥がれるものです。研究者の大道を胸を張って堂々と歩んで下さい。

3-3 Good Loser たろう

——運と努力 Challenging Spirit と Prepared Mind ——

40歳を越えるまでの私は、教育の面でも研究の面でも「失敗と挫折」の繰り返しでした。今思い返しても「負けて負けてまた負けた」という日々でありましたが、私は「良き敗者 (good loser)」であったと思います。私は「全力を挙げて」教育と研究に取り組み、自分の掲げた「達成水準」に遠く及ばないという意味で「敗者」でありましたが、同時に自分の失敗を「直視 (confrontation)」し、自分に必要な能力を身に付けようと「自己革新 (self renewalization)」の努力を重ねてまいりました。その意味で私は「良き」敗者であったと思っています。ただし良き敗者になる為の必要条件のひとつが、「志高く掲げて挑戦すること (challenge with high thinking)」であることが注意されなければなりません。挑戦無き所に失敗は無いのです。

歌手の岡本真夜さんにTOMORROWという歌があり、その魅力的な歌詞に「涙の数だけ強くなれるよ、アスファルトに咲く花のように。…明日は来るよ君のために。」というものがあって私はこの歌が大好きなのですが、世の中には「涙の数だけ強くなれる人」と「泣いても泣いても強くなれない人」の2通りがあって、その違いを作り出しているのが「問題直視」と「自己革新」という2つの活動ができるかどうかだと私は思います（これを私は1人QCサークル活動と名付けています）。TVゲームの世界ではNECが「涙の数だけ強くなれなかった企業」の代表例で、セガもそれに近いと言えます。

良き敗者になりうる第2、第3の条件である問題直視と自己革新の努力とは心理学で言う prepared mind を意味していると私は考えています。Prepared mind とは偶然訪れるチャンスを確実に掴まえられるように常日頃から努力して準備しておく考え方と行動の仕方とを意味しています。世間ではよく「あの人は運が良かった」ということが言われますが、運の良かった人々のその後は大きく2つに分かれることを私は観察してきました。その第1のタイプは、運良く獲得できた社会的立場を長続きさせることができない人々です（芸能界で俗に言われる「1発屋」というタイプの芸能人や芥川賞・直木賞を獲得した後鳴かず飛ばずになる小説家、そして東大を出たことしか誇れない人々等が代表例でしょう）。第2のタイプは運良く掴んだ機会を十二分に活かしきるばかりでなく、その後により大きく成長し続ける人々（例えば私の大好きな作家、高村薫さんや宮部みゆきさんなどが代表例でしょう）です。

この2つのタイプは prepared mind を所有しているかどうか、そして不遇の時にどれほどの能力・知識・知恵とエネルギーを貯えてきたのかの違いによって、1つのチャンスに出会った後の生き方が決定的に異なってくるのだと私は思います。たったひとつの努力や短期間の努力で掴んだ運を大きく花開かせられることは人生では例外的なケースでしょう。長期間に渡ってコツコツと積み重ねられてきた努力こそが出会った運から大輪の花を次々と咲かせていく唯一の土壌だと私は考えています。

私事で恐縮ですが、私の場合を例にとり、良き敗者でありつづけることと prepared mind を持ち続けていくことが自分の職業的人生にとりどれほど大切なことなのかを述べてみたいと思います。何の自慢にもならないことですが私は勤務先の大学で13年間専任講師を努めました（恐らく歴代最長記録でしょうし、助教授昇進の時も先の理事長先生から「まだ早すぎるという声もあるが自分の一存で昇進の断を下した」というお話がありまして、4月1日付けならぬ10月1日付けという変則的な時期に昇進させて頂きました）。その後の数年間私は周囲から全く期待されることなく（それはそれで妙なプレッシャーが全く無いという意味で大変居心地の良いものでした）影の薄いいるかいないか分からないような教員でしたが、コツコツと勉強し続けておりました。そのひとつの証拠に大学創立後数年間私は大学案内のパンフレットに載ったことは一度もありません。40歳になって（まだ専任講師のままでしたが）久し振りに納得のいく論文が書いてその後の5年間は無我夢中で努力をし続けました。転機は45歳の時に1年間「研究休暇」を頂いて母校の産業経営研究所に内地留学したことでした。1年前に制度化された研修留学制度にすぐ応募するのではなく、1年間の準備期間を置き、私学研修福祉会の援助を受け、受け入れ先の大学の教授会の審議を受けて正式の研究員として受け入れて頂きました。全ての公務を離れ1年間私は「勉強漬け」の日々を過ごしました。自慢気に聞こえたら恐縮ですが、毎日ノートにメモや論文草稿を書き続ける日々で、紙と擦れる右手の小指に大きな水泡が何度もでき、針で潰して包帯を巻いて原稿用紙を埋めることをしました。当時の研究成果をもとに学会報告を3年に渡って行なうことができましたし、文部省の科研費も3年に渡って頂くことができています。それ以外にその後発表し続けている研究の半分は、その時に考えた「研究構想」に従って展開されています。あの1年間の内地留学が私の職業人生の大きなターニングポイントたりえたのは、それに先行する10数年間の問題直視と自己革新という「良き敗者としての歴史」があったからだとは私は確信しています。

たまたま私達に訪れるもの（happening）を、この世に絡ぎ止め永続的

な幸せ（happiness）へと結実させていくカギは prepared mind でありましょう。T君、若い未来の大学教員であるあなたにとり、始めのうちは失敗と挫折と涙の日々でありましょう。しかしながら志の高い「良き敗者」には輝く明日が待ち構えています。失敗や挫折を恐れてはいけません。失敗や挫折から目をそむける精神の弱さをこそ恐れて下さい。ただ泣くだけで明日が微笑むなら私達は泣き方が上手くなればいいのです。思いっきり泣いた後にまた机に向かいましょう。

3-4 12月31日午後10時のキャンパス

藻利重隆先生のご著書『経営学の基礎（新訂版）』の校正と索引作りとをもう一人の恩師である平田光弘先生と産業経営研究所（現イノベーション研究センター）の平田先生の研究室で殆ど毎日のように続けていたことがありました。来春の4月刊行に間に合うように毎日夜遅くまで作業が続いていた1973年12月31日、最終の電車で帰る平田先生と一緒に大学の門まで歩く途中に何気無く後ろを振り返った私は信じられない光景を目にしました。12月31日の深夜まで仕事をしていたのは私達くらいだろうと少々得意になっていた私の目に飛び込んできたのは、5つか6つの研究室の煌煌たる窓でした。12月31日にもいつもの日と同じように研究室で夜中まで研究する人々がいるということを知った時の私の驚きは言葉には尽くせない程大きなものでした。社会学部の40代半ばの良知力とおっしゃる先生が毎日5時間位の睡眠で必死に研究されていて、研究室の大学院生に「せめて俺位は勉強しろ」と檄を飛ばしたという話を人伝に聞いていた私は、研究とはエネルギーのありっただけを注いで全力で駆け続けるマラソンレースのようなものなのだというイメージを強く植え付けられました。それは今も変わっていません。

T君、研究というのはそれ位大量のエネルギーを持続的に必要とするものなのです。T君が大学へ入学された年から3年8ヶ月の間に私は、論文12本、研究ノート1本、ケース・スタディー2本、資料5本、原稿用紙に直すと400字1460枚を書き、学会報告を5回致しました。これは私の所属する地方の私

立大学では突出して多く感じられますが、大学院生時代の私の同期の方々の中にはその2倍以上もの量でしかも私よりもはるかに質の高い研究を次々と発表される方々が何人もいます。今母校の法学部で教授をしておられるK先生（現任学部長です）は院生時代鷹のような相手を射すくめるような目つきで近より難いような迫力で夢中になって勉強しておられました。大学院生の生活はどこかストイックなまでに「研究に打ち込んでいる」清々（すがすが）しさが漂っていました。全身全霊を挙げて研究に取り組んでいる人々の群れ集う「場」に自分が立ち会えたことは私にとり大きな幸運でありました。彼ら・彼女らの存在と出会いとは、今なお私を無言で激励してくれています。

私は今日も又本や論文を一生懸命に読み、原稿用紙に向かわないではいけない、そんな気持ちにさせるのは、私の青春時代を過ごした大学院の「**あの熱気**」と、「**あの緊張感**」が今なお忘れることのできない思い出となり私と共に生きているからだと思えます。さらに私自身の大学院生活を振り返る度に私は、2、3日前から食事もう口に通りなくなり前の日は一睡もできずに緊張感にガチガチになって修士論文の途中経過を報告し、報告する度に自分の能力不足に悲しさとくやしさとでボロボロ涙が流れてしかたがなかった日々と、12月31日のキャンパスに灯ったいくつかの明かりとを懐しく思い出します。あの**絶望感に囚われた悲しみの日々**と今でも心のふるえるような**感動の日々**とは、今私が研究に全力で取り組むことを可能にしてくれる決して尽きることのないエネルギーを生み出してくれています。

大学院に進学した時にデビューしたユーミンのアルバム「ひこうき雲」や井上陽水のアルバム「氷の世界」のいくつかの曲を今聴く度に下宿の4畳半の部屋で自分の余りの能力の無さに絶望して声を殺して泣いた日々のことを鮮やかに思い出します。悲しみに胸塞がれていたあの頃の私が今こうしてT君への手紙を書いていることに深い感慨を覚えます。

4 結びに代えて ——ドメインとコア・コンピタンスと強靱な精神——

私は現在研究の最大の努力を経営戦略論という学問に傾注しています。この戦略論の重要な概念に「ドメインの定義 (domain definition)」という考え方があり、より詳しく言えば「企業ドメイン」、「事業ドメイン」と「製品ドメイン」の3種が区別できます。私の研究活動と教育活動のいずれもが、新しい研究成果の創造活動と新しい教育サービスの創造活動という研究と教育における「製品ドメインデザイン (product domain designing)」活動を連続的に行なっていくことを意味しています。企業が環境に受け入れられる製品を連続的に生産し続けていくことを可能にしていく「企業の中核的競争力」は、「コア・コンピタンス (core competence)」と名付けられていますが、コア・コンピタンスは新製品を創り出していく「technology そのもの」ではなく「technology making technology」、「meta-technology」であることが注意されなければなりません。

T君、君が大学院で必ず身に着けなければならないものは、大学院終了後「1人で」新しい研究論文やオリジナルな講義を次々と生み出していくことができる「知的コア・コンピタンス (intellectual core competence)」だと思います。単なる「知識のビックリ箱」のような他人の研究やアイデアの寄せ集め研究や講義しかできない二流・三流の大学教員にはならないように努力をして欲しいと思います。自分を誤魔化し甘やかす「軟弱な精神」からは「まともな大学教員」は決して生まれません。自分を愛しているが故に自分に厳しい要求をしていく「強靱な精神」を持って「成長し続ける大学教員」であって欲しいと思います。

T君、どうぞ大学院で研究への消えることのない情熱を心の中に生み出し、その後続く全力迅走のマラソンレースを走り続ける「知的体力」を養って下さい。それらは君の行く手を照らし続けてくれる灯火（ともしび）となるでしょう。もうひとつ君の人間性を好きになり、大学教師だからではなくT君だから共に生きたいという生涯の伴走者と出会う事を、君の論文完成を共

に喜んでくれる女性と出会うことを私はここから希っています。None but the brave deserves the fair. という諺があります。T君が良い教師となる為の努力を重ね続け、教え子達から「先生に出会えて本当によかった」という言葉の勲章をもらうことができ、研究者仲間からも尊敬され愛され、家族から「パパ（ママ）ありがとう」と言ってもらえる人生を送られますことを心より祈念してペンを置きたいと思います。

T君、健康に十分に留意されて、ご活躍されますことを心より希っております。どうぞお元気で。もう一度大学院進学お目出度う。

追伸

T君、もし入学するまでに少し時間がある場合には、**美内すずえ**作『**ガラスの仮面**』を是非読んでみて下さい。3年前の夏休みに私はそれまでに刊行されている全巻（現在なお未完ですが）を読みすっかりハマってしまいました。天才舞台女優**北島マヤ**が主人公で、彼女の宿命のライバル**姫川亜弓**と「**紅（くれない）天女**」という劇の主役の座を巡って争いながらその主役に相応しい「演技能力」を身に付けていくとプロセスが劇中劇の連続というスタイルで語られていきます。始めのうちは私も主人公**北島マヤ**に感情移入して読んでいましたが、その内に努力して努力して天才**北島マヤ**に追い付いていこうとする**姫川亜弓**に引かれるようになりました。このマンガは明確な「職業的アイデンティティー」を既に見出した2人の若き女優がどちらがより良くより早くアイデンティティーを実現できるように成長していくのかという「発達心理学」や「アイデンティティーの心理学」の観点から見ても大変興味深いストーリーですが、ここでは次の点にだけ触れておきたいと思います。

私は**北島マヤ**は「**もう一人の姫川亜弓**」なのではないかと考えるようになりました。努力を重ねてようやく追い付いたかと思うともう一人の**姫川亜弓**はずっと先に進んで永遠に追い付くことはできません。しかしもう一人の

姫川亜弓のお陰で彼女は「追い付こうという努力」を「永遠に続け」限りない高みへと自分を育てていくことが可能となっているのではないのでしょうか。

T君も「永遠に成長し続けるもう一人のT君」のイメージを心に描き努力を重ね続けて欲しいと思います。大学院終了後しばらくは「T君の恩師」がもう一人のT君の役割を果たしてくれると思われれます。努力を重ねているうちにこうなりたいという「自己のイメージ」が確定してくると私は考えています。

私には藻利重隆先生と平田光弘先生という永遠に追い付けない素晴らしい恩師がいます。追い付きたいというモデル（identification model）を持つことができることは人生の大きな幸運だと考えられます。

T君、君の大学院生活が君の将来の人生の礎（いしずえ）となりますことを心より祈念しております。

資料

大学院教育についての筆者の考え方の一端を、**白鷗新聞**で述べさせて頂いた（白鷗新聞第44号、1998年11月12日発行）。参考の為に以下に再録しておくこととしたい。

今こそ手作りの大学院教育を

経営学部教授 柳川高行

来年度四月から本学に二つの研究科のある大学院が開設される予定である。

私は白鷗大学創設者の故上岡一嘉先生が提唱された「手作りの教育」を自分の手で実現することに努力したいと考えている。

もうひとつ私の恩師である藻利重隆先生と平田光弘先生が私に対して下さった「誠実な研究指導」の真似事を是非したいとも考えている。

手作りの教育とは私の理解によれば（それは生前の上岡先生の言葉の端々から私が感じ取ったことと、教室に於ける上岡先生の教育実践から私が感じたことであるが）、第一に学生の学習希望、能力、性格、に応じて「最適な

教材」を用意し、第二に学生の理解力に応じた「言葉の説明」を丁寧に行うこと、第三に研究室には open door policy をとること、第四に学生の生活上の悩みにもできるだけ助言していく態度で学生に接することである。

入学してくる大学院生には、次の六パターンがあろう。

- ①税理士などの資格取得を目指す学生。
- ②経営学、法学研究者を目指す学生。
- ③教員専修免許取得を目指す学生。
- ④大学よりも高度な専門的スキルを身に付け就職しようとする学生（スキルアップを目指そうとしているサラリーマン）。
- ⑤定年退職後に大学院で学ぼうと考えている学生。
- ⑥留学生。

以上の学生に対する教育の仕方は、それぞれ異なってこざるをえない。その意味で多様な student oriented education が必要であろう。例えば、将来研究者になりたいという希望の院生に対する教育指導の在り方も、私自身が受けた大学院教育をそのまま踏襲することは決して適切な方法とは言えないであろう。

かつての研究者養成型の研究指導は強い研究意欲と相対的に高い知的探求能力を持った大学院生が自主的に研究を推し進めることが中心となり、それを指導し助言していく方法、言わば「放牧型育成」が主流であったと思われる。

しかしながら今後の大衆化した大学院での修士課程に於ける指導に於ては、学部では必ずしも十二分にその修得がなされえなかったと思われる修士論文執筆のためのトレーニングを基礎的部分からスタートし、かなり高いレベルにまで修養せしめることが大学院研究者教育の最大かつ重要な教育目的であると私は思う。従って明日の大学院教育は、従来以上に手間と時間をかけて「手塩にかけて育てあげる」姿勢が不可欠であると私は考えている。

私には大学院教育について様々な夢がある。夢を見るだけでなく実践できる日々を私は心から楽しみにしている。

（付記）

本稿は1999年4月1日から開設されることとなった「白鷗大学大学院経営学研究科修士課程」（1998年12月22日正式認可）の発足を記念して、『白鷗大学論集』第13巻第2号に企画された「大学院への招待」への投稿原稿である。本企画には本学で教育研究に従事しておられる若手研究者の中から3名の方にお願ひし、経営学部長佐野先生に多忙の中を一筆寄稿して頂き合せて白鷗新聞第44号に掲載された研究科長森本三男教授の文章も掲載させて頂いた。お忙しい中編集子の依頼に快く応じて下さり、貴重な文章をお寄せ下さった執筆者の方々にこの場をお借りして深甚なる謝意を表させていただきます。

本稿は冬休み前の講義の終了した12月16、17、22、23、24、25日にかけて毎日10枚ほどずつ執筆した。第1章から順に書いていくのではなく、各章の一節毎に独立して執筆がなされた。前回に書いたT君への手紙と同様、我が家の小さなT君達、高弘と誠恵とがもし大学院へ入りたいという希望を持った時に、父親としての私がアドバイスしておきたいことと、アドバイスできることをまとめてみようという視点から全体が構想されている。勿論将来大学で、教育・研究活動を行なうことを目的にして大学院進学を考えている方々にとっても十分に参考になるように配慮したつもりである。当時の私がもしこのようなアドバイスを受けることができていれば、歩いても歩いても出口の全く見えない長い長いトンネルを手探りで歩き続けなければならなかった、あの不安と孤独感に心を締めつけられた日々はもう少し楽に効率的に生きれたと思う。私のゼミナリストで神戸大学大学院へ進学することとなったもう一人のT君と、白鷗大学大学院で私のゼミに入りたいと希望している本学の4年生のTさんにも是非この文章を読んで欲しいと思っている。そして本稿が大学院進学を将来志ざす可能性のある無数のT君達へのエールになれば大変嬉しい。

大学院へ進学する学生の中には、将来の研究者志望者に加え、税理士等の資格取得を目指す学生、より高度な専門的知識を身に付けて企業に就職しようと考えている学生、教員専修免許取得を目指す学生、定年退職後に大学院

で学ぼうとする学生、留学生等の人々がいると思われる。それぞれのタイプの大学院生にとって送るべき望ましい大学院生活はそれぞれが異なり、与えられるべきアドバイスも異なってこざるをえないであろう。本稿は多様な大学院生タイプの中から「研究者志望者」のみに読者を限定している。それは良い講演やエッセーには、targeting strategy が有効であることと、私の能力の限界と関心の範囲の問題がその理由である。その点研究者志望者以外の大学院生にはおわびし、別の機会に書かせて頂きたいと考えている。

(1998年12月25日 成稿)

(付記その2)

本稿を書き終えた翌日の12月26日恩師の藻利重隆先生から自宅にお電話を頂き、私が大学へ出かけていたので妻が電話を受けた。お送りしたお歳暮へのお礼とともに藻利先生は妻に「早く本を書いて博士号を取るように」という私への伝言を残された。この一年間私は少ない時間を捻出してコツコツと本の原稿をまとめる仕事を行なっている（道は中々遠いというのが実感であるが）が正直言って博士号を取れそうな本に仕上がるかどうか自信は全く無い。しかし大学院時代あれほど出来の悪かった（今でも相変わらず出来悪だけれど）私に対してそう激励して頂くと、藻利先生の温かさに胸が熱くなる。大学院で藻利先生にご指導頂けたことは、私の最大の幸運であり誇りにするところである。

藻利先生、どうぞいつまでもお元気で、あの「大きな坊や」がどんな本を書かか楽しみにして下さい。

(1998年12月27日)